

Riikka Aikasalo

# Perehdytysprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä

Delta Motor Group Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Riikka Aikasalo Perehdytysprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä Delta Motor Group</p> <p>36 sivua + 4 liitettä Toukokuu 2018</p>
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda kohdeyritykselle yhtenäinen ja selkeä perehdytysprosessi, joka on seurattavissa ja raportoitavissa jälkikäteen. Toisena tavoitteena opinnäytetyössä oli tuottaa perehdytysmateriaalia perehdytyksen tueksi. Perehdytysmateriaaleista luotiin verkkokoulutuksia yrityksen verkkokoulutusjärjestelmään.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin perehdyttämisen teoriaa ja lainsäädäntöä. Perehdyttämisen teoriassa keskityttiin alkuperehdyttämiseen ja rajattiin pois työhön opastus. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin verkko-oppimista ja verkkokouluttamista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa kehittämishankkeen suunnittelun ja toteutuksen pohjana toimi laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä uudelta perehdytysprosessilta haluttiin. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluilla, jotka toteutettiin perehdytysprosessiin osallistuvilla henkilöillä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella perehdytysprosessin kehittämiseksi oli tarvetta yrityksessä. Perehdytyksestä haluttiin yhtenäisempi prosessi. Lisäksi perehdytysprosessilta toivottiin ajansäästöä. Tutkimuksen tulosten pohjalta perehdytysprosessia kehitettiin haluttuun suuntaan. Kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus kuvattiin opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysprosessi, jota kuvataan prosessikaavion muodossa. Lisäksi opinnäytetyössä luotiin kaksi verkkokoulutusta osaksi perehdytysprosessia.</p>	
Avainsanat	perehdytys, perehdytysprosessi, verkko-oppiminen, verkkokouluttaminen, kehittäminen

Author Title	Riikka Aikasalo Development of orientation process Delta Motor Group
Number of Pages Date	36 pages + 4 appendices May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecture
<p>The main purpose of this thesis was to create a coherent and clear orientation process with a simple follow-up system. The secondary purpose was to create educational material to support the orientation process. This material was mainly created in the form of online training.</p> <p>The theoretical framework of this thesis dealt with orientation theory and legislation. Main focus of orientation theory were the first steps in orientation. In addition, the theoretical framework introduced e-learning and online training.</p> <p>This thesis was made as a development research. Development process was planned and conducted based on qualitative research. Qualitative research investigated needs for the new orientation process. The research material was gathered from interviews of people who participate in the orientation process.</p> <p>According to the results, the development of orientation process was needed in this company. The results of this study showed that the orientation process needed to be more coherent and give time savings to the people who participate in the orientation process. Orientation process was developed based on the results of the qualitative research. Development of orientation process were described in this thesis.</p>	
Keywords	orientation, orientation process, e-learning, online training, development

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Alkusanat	1
1.2	Opinnäytetyön tausta	2
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	3
1.4	Viitekehys	4
1.5	Laadullinen tutkimus	5
1.6	Kehittämistutkimuksen vaiheet	6
1.7	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Delta Motor Group Oy	8
2.1	Yritysesittely	8
2.2	Toimeksianto	9
3	Perehdyttäminen	10
3.1	Perehdyttäminen käsitteenä	10
3.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	11
3.3	Perehdyttämisen hyödyt	12
3.4	Perehdyttämistyyli	13
3.5	Perehdyttämissuunnitelma	15
3.6	Perehdytyksen eteneminen	17
3.7	Perehdytys tulevaisuudessa	19
4	Koulutusmateriaalin tuotto	20
4.1	Verkko-oppiminen	20
4.2	Verkkokurssi	21
4.3	Tavoitteet yrityksen näkökulmasta	22
5	Laadullinen tutkimus	22
5.1	Tutkimuksen toteutus	22
5.2	Tutkimuksen tulokset	23
5.3	Tutkimustulosten analysointi	24
6	Kehittämishankkeet vaiheet	25
6.1	Kehittämishankkeen tavoite	25
6.2	Lähtötilanteen kartoitus	26
6.3	Prosessikaavio	27

6.4	Koulutusmateriaali	28
6.4.1	Verkkokoulutuksen luonti	28
6.4.2	Yrityksen yleinen perehdytysmateriaali	29
6.4.3	Esimiehen hr-perehdytysmateriaali	29
6.5	Perehdytysmateriaalin testaus	30
6.6	Perehdytyksen seuranta	30
6.7	Tulevaisuudessa toteutuvat toimenpiteet	31
7	Johtopäätökset	32
7.1	Työn tavoitteen onnistuminen	32
7.2	Luotettavuuden arviointi	33
7.3	Kehittämistutkimuksen arviointi	33
7.4	Jatkokehitysehdotukset	34
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1 Perehdytysprosessin kaavio	
	Liite 2 Haastattelukysymykset	
	Liite 3 Yrityksen yleinen perehdytysmateriaali	
	Liite 4 Esimiehen hr-perehdytysmateriaali	

# 1 Johdanto

## 1.1 Alkusanat

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uuden työntekijän osamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään sekä työyhteisössään. Perehdyttämisen tavoitteena on ohjata mahdollisimman nopeasti uusi tulokas selviytymään työstään tarvittavan itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämisellä pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia yrityksestä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden tottua nopeasti organisaation toimintatapoihin ja sopeutua uuteen työyhteisöönsä. (Kauhanen 2009, 151–152.) Perehdytys vaikuttaa laajimmillaan myös vastaanottavaan työyhteisöön ja organisaatioon positiivisesti, kuten esimerkiksi toimintatapojen ja työilmapiirin kehittymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 19).

Työnantajien on tarjottava työnhakijoille kilpailukykyisen palkan ja mielenkiintoisen työnkuvan lisäksi myös muuta, mikäli he aikovat saavuttaa kilpailuedun rekrytointimarkkinoilla. Henkilöstöedut, kehittyminen, lisäkoulutus ja etenemismahdollisuudet ovat tekijöitä, joiden perusteella työntekijät valitsevat työpaikkoja. Myös työnantajamielikuvalla on suuri merkitys työpaikkaa valitessa. Työmarkkinoiden laajetessa työntekijät pääsevät valitsemaan työpaikkoja, jolloin kilpailueduilla on merkitystä.

Työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, että millaisena työnantajana yritys nähdään joko ulkopuolisten tai oman henkilöstön silmissä. Tämä jakaa työnantajamielikuvan ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan. (Heinonen 2006, 32–33.) Hyvä työnantajamielikuva lisää menestystä ja työntekijöiden itsetuntoa, jos yritys on maineensa arvoinen. Oleellinen tekijä ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumisessa on viestinnän totuudenmukaisuus. Työnantajamielikuva vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen ja siksi yritysten onkin otettava huomioon tekijöitä, jotka vaikuttavat myös sisäisen mielikuvan muodostumiseen.

Tyytyväinen ja työnantajastaan ylpeä henkilöstö on tehokkain ja lahjattomin työnantajamielikuvan rakentaja. Hyvä työnantajamielikuva syntyy sisältä päin ja on seurausta siitä, että on tehty oikeita asioita ja oikealla tavalla. Työntekijän sitoutumista ja työtyytyväisyyttä kasvattavat arvostus, kehittymisen mahdollisuudet, oikeudenmukainen johtaminen ja hyvä työilmapiiri ja samat asiat vaikuttavat myös työnantajakuvaan rakentumiseen. (Koskimies 2018.) Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti arvostuksen tunteeseen, kun työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön. Hyvällä ja onnistuneella perehdytyksellä on pitkäkestoiset vaikutukset, kun tyytyväiset työntekijät viestivät työnantajastaan omalle verkostolle.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö keskittyy Delta Motor Groupin perehdytysprosessin kehittämiseen. Yrityksessä on vuoden aikana toteutettu suuria organisaatiomuutoksia, joiden myötä töitä on uudelleenjärjestelty monella tavalla. Myös henkilöstön vähennyksiä on tehty organisaatiomuutosten vuoksi. Muutosten seurauksena perehdytys on entistä tärkeämmässä roolissa toiminnan sujuvuuden ja tuloksellisuuden kannalta. Yrityksen henkilöstörakennetta rasittaa myös suuri vaihtuvuus. Tämä osittain alasta johtuvaa, sillä henkilöstön vaihtuvuus on autoalalle hyvin ominaista. Näiden syiden vuoksi perehdytysprosessin kehittäminen tärkeä projekti yritykselle.

Yrityksen nykyinen perehdytysprosessi poikkeaa melko paljon toimipisteen sekä tehtävänkuvan mukaan. Perehdytyksen toteutus on tällä hetkellä kokonaan esimiesten vastuulla. Henkilöstöhallinto on luonut perehdytykselle muistilistan, joka on yrityksen sisäisessä viestintäkanava intrassa sekä HR-järjestelmä Sympassa, mutta muistilistan käytöstä tai perehdytyksen etenemisestä yksilötasolla ei ole yhtenäistä seurantaa. Koko organisaatiolla on käytössä henkilöstöosaston toimesta tehty yleinen perehdytysmateriaali, joka sisältää yritysesittelyn lisäksi tietoa henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista, kuten palkanmaksusta, henkilöstöeduista ja työterveyshuollosta.

Yhtenäisen ja suunnitelmallisen perehdytysprosessin puuttuminen hankaloittaa uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön, eikä yritys voi varmistua siitä, että uusi työntekijä ymmärtää toimenkuvansa, pystyy suoriutumaan työtehtävistä vaaditulla tavalla ja täyttää tehtävään kohdistetut vaatimukset.

Työskentelen tällä hetkellä Delta Motor Groupin tukitoiminnoissa, joihin kuuluvat henkilöstöhallinto, laskentaosasto sekä tietohallinto. Delta Motor Group on Delta Auton emoyhtiö. Konsernin tukitoiminnot palvelevat myös tytäryhtiöitä. Työkokemuksen ansiosta tunnen yrityksen toimintatavat ja tiedän perehdytysprosessin nykytilanteen ja sen haasteet. Konsernin työntekijänä olen käynyt läpi yrityksen perehdytyksen, jolloin minulla on myös työntekijäkohtaista kokemusta henkilöstöhallinnon työkokemuksen lisäksi.

### 1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda yritykselle yhtenäinen ja selkeä perehdytysprosessi. Perehdytysprosessin eteneminen tulee olla seurattavissa ja raportoitavissa yksilötasolla jälkikäteen. Perehdytysprosessi jakautuu loppuvaiheessa henkilöryhmittäin kuvatuksi poluksi, jolloin perehdytys kohdennetaan yksilötasolle. Uuden työntekijän perehdytys on useamman henkilön yhteistyötä, jolloin yhteistyön merkitys prosessissa korostuu. Perehdytysprosessin tulee kuvastaa yrityksen arvoja ja toimintamalleja, jotta uusi työntekijä omaksuu ne heti ensimmäisinä päivinä.

Päätavoitteen lisäksi toisena tavoitteena opinnäytetyössä on tuottaa perehdytysmateriaalia yrityksen perehdytysprosessiin. Perehdytysmateriaalia luodaan alkuperehdytykseen ja yrityksen yleinen perehdytysmateriaali luodaan verkkokoulutukseksi. Lisäksi uusille esimiehille luodaan perehdytysmateriaali henkilöstöhallintoon ja palkanlaskentaan liittyvistä asioista.

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jolla etsitään vastaus tutkimuskysymyksiin:

- Miten perehdytysprosessista saadaan yhtenäinen ja johdonmukainen opastus työntekijän ensimmäisiin viikkoihin?
- Miten perehdytysprosessista saadaan yksilötasolla seurattava prosessi?

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on, miten perehdytysprosessista saadaan yhtenäinen ja johdonmukainen opastus uuden työntekijän ensimmäisiin viikkoihin. Perehdytysprosessin tulee noudattaa samaa kaavaa toimipisteestä tai esimiehestä riippumatta. Yhtenäisen ja selkeän perehdytysprosessin tarkoituksena on varmistaa, että uudet konserniin tulevat työntekijät saavat yhtäläiset mahdollisuudet työssään onnistumiseen sekä kouluttaa heidät tulosta tekeviksi työntekijöiksi.



Toisena tutkimuskysymyksenä toimintatutkimuksessa on, miten perehdytysprosessista saadaan yksilötasolla seurattava prosessi. Yrityksen toteuttaman perehdyttämisen perimmäisenä tavoitteena on lain velvoitteiden täyttäminen. Esimerkiksi työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään itsenäisesti. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §.) Tämä tarkoittaa sitä, että perehdyttämisen eteneminen ja toteuttaminen on pystyttävä todentamaan myöhemmin. Perehdytysprosessi tulee olla seurattavissa ja raportoitavissa ja tällä opinnäytetyöllä kehitetään myös siihen ratkaisu. Perehdyttämistä ohjaavaan lainsäädäntöön tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa 3.

Opinnäytetyö perustuu työelämän toimeksiantoon. Toimeksiantajalle luodaan perehdytysprosessi, jota kuvataan tässä opinnäytetyössä kehittämishankkeena. Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan perehdytysprosessin suunnittelua sekä perehdytysmateriaalin tuottoa kohdeyrityksessä. Perehdytys koskee tässä opinnäytetyössä konserniin tulevia uusia työntekijöitä ja rajaa pois työuran muussa vaiheessa tapahtuvan perehdytyksen, kuten esimerkiksi työnkuvan tai järjestelmien muuttuessa toteutettavan perehdytyksen. Perehdytysprosessi on rajattu tässä opinnäytetyössä alkuperehdytykseen, jonka työntekijä käy läpi ensimmäisten viikkojen aikana.

#### 1.4 Viitekehys

Teoreettisen viitekehysten alussa määritellään perehdyttäminen käsitteenä. Sen jälkeen tarkastellaan perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä, joka velvoittaa työnantajia perehdyttämään uudet työntekijät. Lisäksi teoreettinen viitekehys antaa vastauksen siihen, millainen on hyvä perehdytys suunnitelma. Eri perehdyttämistyyliä käsitellään opinnäytetyössä mukaillen Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36–42) perehdyttämismalleja.

Suunnitelmallisen perehdyttämisen hyötyjä käsitellään sekä työntekijän että yrityksen näkökulmasta. Hyvällä perehdyttämällä tuetaan uuden työntekijän sitoutumista ja organisaatioon ja työtehtävään. Perehdyttämällä turvataan työn laatu ja tuottavuus sekä lisätään henkilöstön myönteistä asennetta, pysyvyyttä ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261.)

Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan koulutusmateriaalin tuottoon ja verkkokouluttamiseen liittyviä asioita. Verkko-oppimisympäristöt haastavat ja muuttavat perinteisiä opetusmenetelmiä, mutta opetuksen kaksi tärkeintä osatekijää pysyvät samana:

tavoite ja sisältö. Selkeät tavoitteet antavat suunnan opiskelulle, sillä oppija joutuu aina mukauttamaan oppimansa tiedon toimintaansa ja suhteuttamaan opitun aiempaan tietorakenteeseen. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 30.)

Viimeiseksi viitekehyksessä tarkastellaan perehdytyksen trendejä ja tulevaisuutta ajan-kohtaisten artikkeleiden avulla. Myös perehdytyksen trendeissä on huomattavissa digitalisaation vaikutus työelämään ja yhdeksi trendiksi on noussut digitaalisten materiaalien hyödyntäminen perehdytyksessä. (Perehdytys 2.0 2017, 41.)

### 1.5 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus rakentuu aiemmista, tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja teorioista, empiirisestä aineistosta ja tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat haastattelut, elämänkerrat ja havainnointi aineistonkeruumenetelmänä, suhteellisen pienet aineistokoot, jotka toteutetaan harkinnanvaraisen tai teoreettisen otannan avulla. Tutkimuksen tyylilajilla ja tulosten esitystavalla ei ole tiukkaa formaattia, joka mahdollistaa luovatkin ratkaisut raportoinnissa. (KvaliMOTV 2008.)

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai määrellisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen, jolloin pyrkimyksenä on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. (Kananen 2012, 29-30.)

Laadullista tutkimusta tarvitaan kehittämistutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Laadullisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Analyysimenetelmät edellyttävät sitä, että aineisto on kerätty laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmin, joita ovat havainnointi, haastattelut ja dokumentit. Tutkittava ilmiö, sen ominaisuudet ja halutun tiedon tarkkuus määrittelevät käytettävät tiedonkeruumenetelmät. Laadullista tutkimusta hyödynnetään kehittämistutkimuksessa lähtökohtatilanteen arvioinnissa, tutkimus- ja kehittämisongelman määrittelyssä, kehittämissankkeen tulosten ja tavoitteen arvioinnissa ja kehittämisilmiöön perehtymisessä. (Kananen 2012, 92–93.)

## 1.6 Kehittämistutkimuksen vaiheet

Kehittämistutkimuksen toteutus liittyy aina käytäntöön. Kehittämistutkimuksen taustalla on ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka halutaan olevan kehittämisen tai muutoksen jälkeen paremmin. Ennen ongelman ratkaisua täytyy tietää, mistä ongelmassa on kyse. Käytännön ilmiöiden ymmärtämiseksi on kehitetty teorioita, malleja ja lakeja. Teoriat ovat ilmiöiden yksinkertaistuksia, joissa määritellään ilmiöihin tai prosesseihin vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutus- ja riippuvuussuhteet. Tieto ilmiön rakenteesta, tekijöistä, muuttujista ja kausaaleista mahdollistavat ilmiöön vaikuttamisen. (Kananen 2012, 12–13.)

Kehittämistutkimuksen vaiheet perustuvat toimintatutkimuksen vaiheisiin. Kehittämistutkimuksen eteneminen voidaan kuvata yksinkertaistettuna seuraavilla vaiheilla: ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu, ja arviointi. Ongelman määrittelyssä keskitytään tilanteen kartoitukseen ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointiin. (Kananen 2012, 53.)

Ongelman määrittelyn jälkeen esitetään ongelman parannusehdotuksia, jotka ovat toimenpiteitä, joilla tähdätään ongelman poistamiseen. Interventioiden avulla muutetaan kehittämiskohteena olevaa prosessia ja katsotaan, miten se vaikuttaa lähtötilanteeseen. Kokeiluvaiheessa muutokseen tähtäävät toimenpiteet viedään käytäntöön ja arvioidaan niiden toimivuutta ja käyttökokemusta ympäristössään. Arvioinnissa toteutettuja toimenpiteitä tulee arvioida asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämistyön aikana on tehtävä arviointia, miten muutosprosessi etenee ja tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä, jos muutos ei etene oletetun linjan mukaisesti. (Kananen 2012, 53.)

Kehittämishankkeen toteutuksen jälkeen arvioidaan toteutetut toimenpiteet ja analysoidaan niiden onnistuminen asetettuihin tavoitteisiin nähden. Analysoinnissa tulee käydä ilmi, miten kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin ja myös mahdolliset syyt, miksi tavoitteita ei täysin saavutettu. Analysoinnin pohjalta kehittämishankkeelle voi nousta jatkokehitysehdotuksia jatkoa varten. (Kananen 2012, 53.)

## 1.7 Opinnäytetyön rakenne

Kehittämistutkimus on opinnäytetyönä vaiheistettavissa prosessiksi, jossa tutkija tekee menetelmä-, analyysi-, ja aineistovalintoja. Vaihtoehtoilla on omat kriteerinsä, jotka riippuvat tutkimusaiheesta ja valitusta lähestymistavasta. Ratkaisut on perusteltava, jotta työn lukijat pystyvät arvioimaan valintojen sopivuuden. (Kananen 2012, 9.)

Tämä opinnäytetyö koostuu yhdeksästä luvusta. Opinnäytetyön johdannossa esitellään opinnäytetyön aihe ja sen tausta. Johdannossa määritellään myös opinnäytetyön tavoitteet ja rajataan aihe. Seuraavaksi esitellään laadullisen tutkimuksen menetelmä sekä kehittämistutkimuksen vaiheet. Viimeiseksi johdannossa kuvataan opinnäytetyön rakenne. Johdantoa seuraa yritysesittely Delta Motor Group Oy:stä sekä yritykseltä saatu toimeksianto, joka toimii tämän opinnäytetyön pohjana.

Teoreettista viitekehystä käsitellään luvuissa 3–5. Viitekehys rakentuu perehdyttämisen ja verkkokouluttamisen teorian ympärille. Viitekehysten tarkoituksena on luoda pohja kehittämistutkimukselle ja kehittämishankkeen toteutukselle.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen opinnäytetyössä käydään läpi laadullinen tutkimus, joka toimii pohjana kehittämishankkeelle. Laadullisella tutkimuksella selvitetään, mitä uudelta perehdytysprosessilta halutaan. Tutkimuksessa hyödynnetään haastatteluja, joissa haastatellaan perehdytysprosessiin osallistuvia henkilöitä. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan ja peilataan kehittämishankkeen tavoitteisiin. Haastatteluista saatua tietoa hyödynnetään kehittämishankkeen toteutuksessa, jolloin perehdytysprosessista saadaan kohderyhmälle mahdollisimman käytännöllinen ja työskentelyyn sopiva.

Kehittämishankkeen suunnittelun vaiheet ja toteutus esitellään luvussa seitsemän. Perehdytysprosessin kehittäminen alkaa lähtötilanteen kartoituksella, jonka jälkeen rakennetaan perehdytykselle prosessikaavio. Osana kehittämishanketta perehdytykseen luodaan myös koulutusmateriaalia, joista luodaan verkkokoulutukset.

Johtopäätöksissä tarkastellaan tutkimuksen tulosten ja viitekehysten välistä suhdetta sekä peilataan niitä kehittämishankkeeseen. Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden onnistuminen arvioidaan sekä tehdään laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi. Johdantoa esitellään myös kehittämishankkeen jatkokehitysehdotukset.

## 2 Delta Motor Group Oy

### 2.1 Yritysesittely

Delta Motor Group on konserniyhtiö, joka tarjoaa tukitoiminnot tytäryhtiölleen Delta Autolle. Konserniyhtiöstä käytetään myöhemmin tässä työssä myös lyhennettä Delta. Delta Auto myy ja huoltaa Kia-, Mitsubishi-, Mazda- ja Opel-autoja yhteensä 19 toimipisteessään. Lisäksi Delta tarjoaa huoltopalveluja Fiat-, Alfa Romeo, Lancia- ja Lada-merkkisille autoille sekä useilla paikkakunnilla myös Chevrolet-, Opel- ja Saab-merkkisille autoille, sekä Konalan toimipisteessä Jaguar- ja Land Rover-merkeille. Delta Auto työllistää noin 500 autoalan osaajaa, sekä se on yksi Suomen suurimpia käytettyjen autojen myyjiä.

Delta-konsernin toimintaa määrittelevät sen arvot, ja ne näkyvätkin kaikissa liiketoiminnan osa-alueissa sekä työskentelyssä niin asiakkaiden, kumppaneiden kuin työkavereidenkin kanssa. Deltan arvoja ovat asiakkaan palveluun sitoutuminen, innostava ja avoin tekemisen henki, osaamisen jatkuva kehittäminen, sekä päätöksenteon ja vastuun jakaminen. (Perehdytysmateriaali 2017.)

Deltan visiona on tarjota hyvällä, aktiivisella palvelulla parasta vastinetta asiakkaan rahoille. Henkilöstön korkea ammattitaito ja positiivinen palveluasenne tekevät meistä autoalan edelläkävijän. Yrityksen missiona on ratkaista asiakkaiden autoilutarpeet ja tehdä autoilusta miellyttävää ja turvallista. (Perehdytysmateriaali 2017.)

Kehittyminen on Deltalla keskeisessä osassa, ja osaamista pyritäänkin kehittämään jatkuvasti. Jokaiselle työntekijälle järjestetään tavoite- ja kehityskeskustelu, sekä työntekijöille järjestetään koulutustarvekartoitukseen pohjautuen säännöllisiä koulutuksia. Tällaisia koulutuksia esimerkiksi automyyjille ovat merkkikoulutukset. (Perehdytysmateriaali 2017.)

Deltalla on myös omat standardit, Delta-standardit. Niitä arvioidaan, ja kehitetään jatkuvasti, ja niiden avulla myös haastetaan henkilöstöä jatkuvaan toimintojen sekä itsensä kehittämiseen. Standardeihin kuuluvat esimerkiksi yhteiset pelisäännöt ja parhaat käytännöt. (Perehdytysmateriaali 2017.)

## 2.2 Toimeksianto

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Delta Motor Group Oy:lle. Toimeksiantona on perehdytysprosessin kokonaisvaltainen uudistaminen hyödyntämällä sekä olemassa olevia käytäntöjä että luomalla uusia toimintamalleja perehdytykselle. Yleinen perehdytysprosessin runko tulee luoda koko konsernissa työskenteleville työntekijöille ja prosessin tulee edetä liiketoiminta-alueittain sekä henkilöryhmittäin toteutettavaksi perehdytykseksi. Projekti toteutetaan yhteistyössä eri liiketoiminta-alueiden toimijoiden kanssa.

Prosessissa tulee huomioida erikseen sekä työntekijöiden perehdytys että esimiesasemassa työskentelevien perehdytys. Yrityksen tavoitteena on saada järjestelmällinen perehdytysprosessi, joka toimii uuden työntekijän perehdytysohjelmalla sekä esimiesten että muiden perehdytykseen osallistuvien henkilöiden apuna. Perehdytysprosessin toteutuminen yksilötasolla tulee olla seurattavissa yrityksen järjestelmistä. Tämä on yksi projektin käytännön tasolla toteutettavista kehittämistoimenpiteistä.

Osana perehdytysprosessin kehittämistä hyödynnetään yrityksen verkkokoulutusjärjestelmää. Perehdytysprosessin kehittämisessä luodaan yrityksen yleinen perehdytysmateriaali verkkokoulutukseksi, joka tukee verkkokoulutusjärjestelmän käyttöä heti ensimmäisistä päivästä lähtien. Lisäksi esimiehille luodaan verkkokoulutusperehdytys, jossa käydään läpi olennaisia asioita henkilöstön hallintaan ja palkanmaksuun liittyen.

Perehdytysprosessin kehittäminen on osa yrityksen laajempaa toimintamallimuutosta. Toimintamallimuutos kehittää yrityksen toimintaa keskusjohtoisempaan suuntaan ja tavoitteena on keskittyä ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Toimintamalleja yksinkertaistetaan, selkeytetään ja dokumentoidaan, jotta ne ovat henkilöstön toteutettavissa päivittäisessä liiketoiminnan arjessa.

Perehdytysprosessin kehittäminen tukee uuden toimintamallin jalkautusta kentälle, sillä prosessissa voidaan hyödyntää myös perehdyttämiseen luotua materiaalia. Perehdytystä ei tule nähdä vain uusien konserniin tulevien työntekijöiden kouluttamisena, vaan myös nykyisen henkilöstön kouluttamisena, etenkin koko yritystä koskevassa toimintamallimuutoksessa. (Kaskivirta 2017.)

### 3 Perehdyttäminen

#### 3.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimet, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä sisäistämään omat työtehtävänsä (Österberg 2015, 115). Kauhanen (2010) jakaa Henkilöstövoimavarojen johtaminen -kirjassaan perehdyttämisen kolmeen osa-alueeseen: työyhteisöön, työympäristöön sekä työhön perehdyttämiseen eli työhön opastukseen. Työyhteisön perehdyttämisessä työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, sekä arvot ja toimintatavat. Työpaikkaan perehdyttäminen pitää sisällään sidosryhmät, joiden kanssa työntekijä on tekemisissä, kuten työpaikkansa ihmiset, asiakkaat sekä tiimin jäsenet. Työhön perehdyttäminen eli työhön opastuksessa työntekijä oppii oman työnsä sekä siihen liittyvät odotukset ja vastuualueet. (Kauhanen 2010, 151.)

Perehdyttäminen on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa päämääränä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkeytyminen. Perehdyttämisessä luodaan kokonaiskuva, sisäinen malli, jonka avulla työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa ja muodostuvat osaksi kokemusvarastoa, jonka pohjalta hän toimii myöhemmin vastaavissa tilanteissa. Sisäinen malli syntyy ulkoisesta ympäristöstä tehtävistä havainnoista ja niiden tulkinnasta työkokemuksen kautta karttuvat tiedot ja taidot. Sisäisen mallin kehittyminen työpaikoilla vaatii riittävän perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön sekä perehdyttämisen työpaikan fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. (Lepistö 2005, 56–57.)

Perehdytysjakson pituus riippuu henkilön työsuhteen kestosta, työtehtävän luonteesta, peruskoulutuksesta sekä aikaisemmasta osaamisesta ja työkokemuksesta. Toisissa yrityksissä perehdytykseen käytetään useista viikoista jopa vuoden kestäviin perehdytysohjelmiin. Työsuhteesta riippumatta perehdytyksen tulisi olla perusteellista, monipuolista ja organisoitua, jotta työntekijä saa tästä ajasta mahdollisimman paljon irti. (Kauhanen 2010, 92.)

Perehdyttäminen tulee hoitaa aina suunnitelmallisesti eri perehdyttäjien avulla. Suurissa organisaatioissa uusille työntekijöille järjestetään perehdytysjaksoja, joihin osallistuu useampi uusi työntekijä (Viitala 2004, 259). Päävastuu perehdyttämisestä ja sen toteuttamisesta on kuitenkin aina lähimmällä esimiehellä, mutta perehdyttämiseen osallistuvat yleensä kaikki ne työntekijät, joiden kanssa työntekijä on tulevaisuudessa tekemisissä, sillä on tärkeää, että uusi työntekijä tutustuu eri töiden osaajiin jo alussa. Esimies voi jakaa perehdytystä esimerkiksi sellaiselle työntekijälle tai tiimille, jonka kanssa tulokas tulevaisuudessa työskentelee. (Kauhanen 2019, 152.) Erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät on valittava huolellisesti, sillä ensivaikutelman luojilla on vastuu siitä, miten työntekijä kokee uuden työympäristön ja oman merkityksensä työyhteisössä.

### 3.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Suomen lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa perehdyttämään ja opastamaan uuden työntekijän työhönsä. Perehdyttämiseen on suoria viittauksia työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa, ja laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta ja perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin. Lainsäädännön noudattaminen on yrityksille koosta riippumatta vähimmäisvaatimus, jota voidaan täydentää työehtosopimuksilla. Lainsäädännön ja muiden sopimusehtojen huolellinen noudattaminen lisää työntekijöiden luottamusta työnantajaan. (Kupias & Peltola 2009, 21–22.)

Työsopimuslain 1 pykälän yleisveloitteen mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään itsenäisesti myös yrityksen toiminnan, tehtäväkuvan tai työmenetelmien muuttaessa ja kehittyessä. Työnantajaa veloitetaan edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralla etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §.)

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä 4 luvun 15 pykälän 2 momentin mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa on käytävä läpi uuden uudelle työntekijälle annettavat tiedot työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi. Tämän lain 15 pykälän 2 momentin tarkoituksena on tehdä yrityksen perehdyttämisprosessi näkyväksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 4 luku 15 §). Avoin tiedottaminen ja keskustelu työpaikalla vähentävät epävarmuutta ja vahvistavat koko työyhteisön vastuuta. Yhteistoimintaneuvotteluiden ennaltaehkäisevä vaikutus lisää yksittäisen työntekijän luottamusta ja vaikutus ulottuu koko työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 25–26.)



Työturvallisuuslain 14 pykälä velvoittaa työnantajaa tai sen edustajaa antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtimaan siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön. Työntekijälle tulee antaa riittävästi ohjeistusta työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Ennen kaikkea työturvallisuuslailla halutaan ennaltaehkäistä ja välttää työstä aiheutuvia haittoja ja vaaroja, jotka uhkaavat työturvallisuutta tai terveyttä. Työnantajaa veloitetaan myös täydentämään työntekijälle annettua opastusta ja ohjausta tarvittaessa, mikä tarkoittaa perehdytyksen jatkumista työn sitä vaatiessa. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14 §.)

Perehdyttämistä painotetaan Suomen työlainsäädännössä paljon, sillä työn tekeminen on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Yrityksen luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on suuri vaikutus kilpailukykyyn, työhyvinvointiin sekä menestymiseen. Lainvastaisella toiminnalla ja heikosti toteutetulla perehdytyksellä on taas työtaistelujen ja euro-määräisten menetysten lisäksi vaikutus menetettyihin työpanoksiin. Vaillinainen perehdytys heikentää työntekijöiden mahdollisuutta onnistua työssään ja tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi sekä lisää työtytyymättömyyttä. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### 3.3 Perehdyttämisen hyödyt

Laadukkaalla työsuorituksella on aina taloudellista, yhteiskunnallista sekä henkilökohtaista arvoa. Taitavan työsuorituksen merkitys kasvaa työelämän, yhteiskunnan ja liiketoiminnan muutosten sekä digitalisaation myötä. Työelämän muuttuessa työn osaaminen, nopea oppiminen sekä muuntautumiskyky ovat entistä tärkeämpiä ominaisuuksia. Uudet ammatit ja työtehtävät tarvitsevat tehokkaasti, luotettavasti sekä laadukkaasti työnsä suorittavia työntekijöitä. Yksilön kannalta tämä tarkoittaa ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitämistä, jotta työmotivaatio säilyy. (Lepistö 2005, 56–57.)

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella monesta ei näkökulmasta, niin työntekijän, esimiehen kuin yrityksenkin kannalta, mutta todellisuudessa hyödyt ovat moninaisia ja hyödyttävät kaikkia osapuolia. Suunnitelmallisen ja kattavan perehdytyksen myötä työntekijän epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät, jonka seurauksena perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille. Sopeutuminen työyhteisöön helpottuu, kun työntekijä kokee olevansa tervetullut yritykseen ja hänen työpanostaan arvostetaan. (Lepistö 2005, 56–57.)

Ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen nopeutuvat, kun hyvän perehdytyksen ansiosta työtä opitaan tekemään alusta alkaen oikein. Tämän myötä työntekijän ammatillinen itsetunto kasvaa. Perehdytys valmistaa työntekijää työskentelemään tehtävässään itsenäisesti ja itsenäinen päätöksenteko kasvattaa työmotivaatiota. Työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat, mikä sitouttaa työntekijän yritykseen. Etenkin suorituspalkkaisissa töissä perehdytyksen merkitys korostuu, kun uusi työntekijä saavuttaa normaalin ansaintatason nopeammin. (Lepistö 2005, 56–57.)

Kattavan perehdytyksen ansiosta työn tulos ja laatu paranevat, joka ehkäisee työssä tapahtuvia virheitä, taloudellisia vahinkoja sekä työtapaturmia. Työyhteisön henki ja yhteistyö paranevat, kun tulokas opitaan tuntemaan työyhteisössä. Kattavalla perehdytyksellä on vaikutusta koko työyhteisöön. Hyvä perehdyttäminen saa koko työyhteisön tarkastelemaan toimintaansa ja kehittämään ja tehostamaan toimintatapojaan. Organisaatiotasoiset vaikutukset näkyvät liiketaloudellisina vaikutuksina sekä toiminnan laadun ylläpitämisenä ja parantamisena. Perehdyttämisen pitää tuottaa lisäarvoa työyhteisölle ja koko organisaatiolle. (Lepistö 2005, 56–57.)

### 3.4 Perehdyttämistyyli

Perehdyttämistyyli ja tapa organisoida perehdyttämistä tulee olla yhteydessä yrityksen toimintakonseptiin. Yrityksen eri osastoilla ja tehtävänkuvilla on erilaiset toimintaperiaatteet, mikä tarkoittaa, että perehdyttämistyyliä voi olla käytössä useampia. Eri perehdyttämistyyliissä korostuvat eri toimijat ja vastuut, mutta kaikissa on yhteistä keskinäinen yhteistyö eri perehdyttäjien kesken. Kupias ja Peltola (2009, 36–42) esittelevät kirjassaan viisi erilaista perehdyttämiskonseptia. Perehdytyksessä on hyvä valita tietoisesti yksi tai useampi tilanteeseen ja tehtävänkuvaan sopiva perehdyttämistyyli, jotta uuden työntekijän perehdytys on mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen. Seuraavaksi kuvataan eri perehdyttämistyyliä ja niiden ominaispiireet.

*Vierihoidoperehdyttäminen* perustuu käsityömaiseen perehdyttämiseen, jossa uusi työntekijä saa yksilöllisen vastaanoton ja perehdytyksen. Uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä. Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä työskentelee esimiehen tai nimetyn perehdyttäjän kanssa, joka kertoo yrityksestä, työyhteisöstä ja tehtävänkuvasta oman työnsä ohella. Perehtyminen tapahtuu hiljalleen työn tekemisen ohella. Näin ollen uusi työntekijä huomioidaan ja perehdytetään työhönsä yksilöllisesti. Vierihoidoperehdyttämisessä korostuvat valitun perehdyttäjän kyvyt

ja osaaminen ohjata tulokasta työnsä alussa. Perehdyttämistyyliässä on vaarana, että perehdyttämisen laatu ja onnistuminen ovat vain yhden henkilön ja hänen osaamisensa sekä henkilökohtaisen innostuksensa varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

*Malliperehdyttämisessä* luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Perehdyttämisen standardointi yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä sekä auttaa yksittäistä perehdyttäjää jäsentämään perehdytysprosessia. Malliperehdyttäminen tietyn toimintamallin mukaisesti sisältää selkeästi määritellyt työn- ja vastuunjaot sekä keskitetysti tuotetut perehdyttämisen materiaalit yrityksen sisäiseen käyttöön. Perehdyttämiskonseptissa henkilöstöosastolla on vastuu perehdyttämisen toimintamalleista ja niiden kehittämisestä. Henkilöstöosaston rooliin kuuluu yleisperehdyttämisen toteuttaminen, johon kuuluvat työsuhteeseen ja yritykseen perehdyttäminen. Malliperehdyttämistä hyödynnetään näissä perehdyttämisen vaiheissa, joita voidaan organisaatiosalla toteuttaa saman kaavan mukaisesti. Työhönopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen tapahtuvat yksiköissä erikseen. Malliperehdyttämisen etuna on yhtenäinen ja tasalaatuinen perehdyttäminen läpi yrityksen, mutta toisaalta vaarana on perehdyttämisen jäykistyminen ja huomion pois vienti itse työn tekemisestä. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

*Laatuperehdyttämisessä* perehdyttämisen vastuuta siirretään takaisen työyksiköille ja tiimille, jotta perehdytys keskittyy olennaiseen eikä jää ylätasolta toteutettavaksi tiedonanniksi. Lähtökohtana perehdyttämisessä on jatkuva laadun parantaminen sekä perehdyttämisen kehittäminen työyksiköiden ja tiimien toimesta. Työyksikön esimiehellä on laatuperehdyttämisessä vastuu perehdytysprosessin läpiviennistä, mutta esimies voi siirtää vastuuta perehdyttämisestä nimetyille perehdyttäjälle. Parhaimmillaan laatuperehdyttämisessä koko työyksikkö tai tiimi osallistuu uuden työntekijän perehdyttämiseen ja koko prosessin kehittämiseen ja tulokas sulautuu osaksi työyhteisöä sujuvasti. Vaarana perehdyttämiskonseptissa on vastuun karkaaminen kaikkien harteille, jolloin vastuuta ei ota yksilöllisesti ketään. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

*Räätälöity perehdyttäminen* koostuu eri osa-alueista, joita organisaation eri toimijat tuottavat, erityisesti henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt. Osa-alueista rakennetaan perehdytettävälle yksilöllinen kokonaisuus. Räätälöidyssä perehdyttämisen prosessissa tulee olla koordinoija, joka vastaa uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisestä, osa-alueiden toteutumisesta sekä kytkeä perehdyttämisverkostoon tarvittavat toimijat osaksi perehdytysprosessia. Koordinoijalla tulee olla näkemys perehdyttämisen osa-alueista sekä

taitoa yhdistellä niitä uuden työntekijän osaamisen ja tarpeiden mukaan. Tärkeää tässä perehdyttämismallissa on vuoropuhelu perehdytettävän kanssa. Räättälöity perehdyttäminen vaatii uudelta työntekijältä sitoutumista omaan perehdyttämisohjelmansa laatimiseen, mutta sitä kautta perehdytysprosessi huomioi yksilöllisen osaamisen ja sitouttaa tätä kautta myös työtehtävään ja yritykseen. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

*Dialoginen perehdyttäminen* sopii tilanteeseen, jossa uudella työntekijällä ei ole tarkkaan määritettyä tehtävää ja toimenkuva muokkautuu työntekijän osaamisen, vahvuuksien ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Perehdyttäminen tapahtuu tällöin uuden työntekijän ja työyhteisön yhteistyönä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan sekä myös perehdytys elää koko prosessin ajan. Räättälöidyssä perehdyttämisessä hyödynnetään uuden työntekijän asiantuntemusta ja perehdytysuunnitelma laaditaan yhteistyössä. Vastuu perehtymisestä ja oppimisesta siirtyy uudelle työntekijälle itselleen. Yrityksessä on kuitenkin toistaiseksi pysyviä asioita, kuten yrityksen perustiedot ja arvot, jotka tulee kertoa uudelle työntekijälle, jotta hän pystyy niihin sitoutumaan. Dialoginen perehdyttäminen osallistaa koko yritystä ja sen verkostoja, jolloin dialoginen toimintatapa on jokaisen omaksuttava ja osattava. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

### 3.5 Perehdyttämissuunnitelma

Isoissa yrityksissä perehdyttämisen suunnitteluun osallistuvat henkilöstöalan ammattilaiset, koulutuksesta ja kehittämisestä vastaavat yksiköt sekä paikalliset esimiehet ja perehdyttäjät. Perehdyttämiseen tarvitaan yhteinen käsitys siitä, minkälainen organisointi perehdyttämiseen tukee yrityksen toimintamalleja, tavoitteita ja strategiaa, jotta saadaan yhtenäinen ja sujuva perehdytysprosessi. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Henkilöstöhallinto laatii yrityksen perehdyttämisohjelman, joka toimii työvälineenä kaikille perehdytykseen osallistuville. Kun perehdyttämisohjelma on kerran perusteellisesti rakennettu, sen käyttöönotto on helpompaa ja siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Hyvin suunniteltua ja käyttöönotettua perehdytysohjelmaa on myös helpompi päivittää tarpeen tullen. (Österberg 2015, 118.)

Systemaattinen perehdytysjärjestelmässä määritellään, kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Viitalan (2004, 260) mukaan perehdyttämisyjärjestelmässä tulisi olla käsiteltyinä seuraavat asiat:

- tiedottaminen ennen töihin aloitusta
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhde perehdyttäminen
- työnopastus.

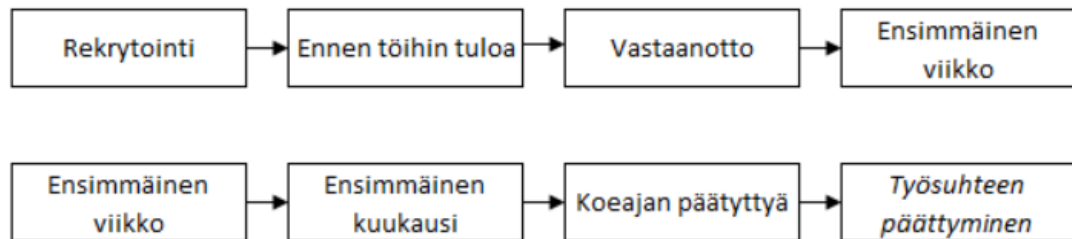
Perehdyttämistä suunnitellessa on pohdittava, minkälaista perehdytystä yrityksessä juuri nyt vaaditaan ja tarvitaan. Perehdytyksen tulee olla aina yhteydessä yrityksen strategiaan. Yrityksen toimintakonsepti antaa lähtökohdat perehdytyksen suunnittelulle, jonka jälkeen on asetettava rinnakkain sekä yrityksen että yksilön tarpeet. Perehdyttämisen suunnittelussa on otettava huomioon aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen ja peilattava sitä tavoiteltavaan perehdyttämiskäytäntöön. Tavoitekäytäntö määritellään yrityksen strategian ja vision pohjalta, millaisena yritys halutaan nähdä tulevaisuudessa. Yrityksen strategian tulisi näkyä arjen toiminnassa ja työntekijöiden toimintamalleissa. Perehdyttämissuunnitelman tulee tukea yrityksen tavoitekäytäntöä ja strategian muodostamaa polkua kohti visiossa määritellyä tavoitetilaa. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämissuunnitelmaan tulisi jättää tilaa myös perehdytettävän osaamisen ja ammatillisen taustan huomioimiseen. Pitkän työkokemuksen omaava työntekijä on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä ja aktiivisempi kuin työuran alussa oleva työntekijä. Myös perehdytettävän ammattitausta vaikuttaa perehdyttämisen suunnitteluun. Samalta alalta ja samansisältöisestä tehtävästä tuleva työntekijä omaa yleiskäsityksen tulevasta työtehtävästä kuin alan vaihtaja. Organisaatio, tavoitteet ja työyhteisö ovat kuitenkin aina uusia alasta tai työkokemuksesta riippumatta. (Österberg 2015, 115–117.)

Rakenteiden kehittämisen lisäksi on kehitettävä myös perehdyttämistyötä tekevien vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja. Yrityksessä käytettävissä olevat resurssit määrittävät reunaehdot perehdyttämissuunnitelmalle. (Kupias & Peltola 2009, 43.) Prosessin tulee olla selkeä ja yksinkertainen, jotta perehdyttämiseen käytettävät resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti.

### 3.6 Perehdytyksen eteneminen

Perehdytysuunnitelma voidaan kuvata prosessina ja perehdytyksen eteneminen voidaan jakaa vaiheisiin (kuvio 1). Prosessikuvaus auttaa niin uutta työntekijää kuin perehdyttäjääkin ymmärtämään, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu.



Kuvio 1. Perehdyttämisen vaiheet (Mukaillen Kupias & Peltola 2009, 132).

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa ennen rekrytointia tulevan tehtävän vaatimuksien ja osaamisen määrittelyllä. Tehtävä voi olla valmiina organisaatiossa, jolloin puhutaan korvausrekrytoinnista. Kokonaan uutta tehtävää haettaessa täydentämään organisaation osaamista, tehtävänkuva saattaa mukautua rekrytoitavan henkilön mukaan, jolloin selkeää määritelmää ei voida tässä vaiheessa tehdä. Perehdytyksen painopiste näiden lähtökohtien mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointi on tärkeä perehdyttämisvaihe, missä niin yritys kuin hakijatkin saavat tietoa vastapuolen ajatuksista, näkemyksistä ja vaatimuksista. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelujen aikana, jolloin hakijan potentiaali ja osaaminen suhteutetaan yrityksen vaatimuksiin. Hyvillä rekrytointikäytännöillä luodaan pohja jatko-  
 rehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Ennen töihin tuloa perehdytyksestä vastaavan henkilön kannattaa olla yhteydessä uuteen tulokkaaseen. Yhteydenotolla saadaan tärkeää tietoa myös perehdytysuunnitelman laatimista varten. Tässä vaiheessa kerrotaan ensimmäisen päivän kulusta, annetaan viime hetken ohjeita ja varmistetaan aloitusaika ja -paikka. Yhteydenotolla tulokas saa ennen töihin tuloa kontaktin henkilöön, joka on häntä vastassa ja näin varmistaa miellyttävän aloituksen. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ennen töihin tuloa määritellään myös perehdyttämisen painopisteet ja tavoitteet. Jos uusi työntekijä on tullut korvausrekrytoinnin kautta ja perehdytetään ennalta määriteltyn

tehtävänkuvaan, perehdyttämisen painopiste on tehtävän vaatimuksissa. Tässä tilanteessa perehdyttämistyylinä voidaan hyödyntää malli- ja laatuperehdyttämistyyliä. Jos uusi työntekijä on rekrytoitu organisaatioon osaamista täydentäväksi työntekijäksi, perehdyttämisellä varmistetaan, että organisaatio saa tulokkaasta kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen, jolloin painopiste on dialogisessa perehdyttämistyyliässä. Oli painopiste kumpi tahansa, molemmissa tapauksissa tarvitaan myös perusperehdyttämistä työsuhteen alkuun liittyviin käytännön asioihin, voimassa oleviin toimintatapoihin sekä työyhteisöön ja koko organisaatioon. Uusi työntekijä täytyy perehdyttää nykyisiin käytäntöihin ja taustatietoihin, vaikka hänet olisi palkattukin tekemään kehittämistyötä. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Hyvä ensivaikutelma työyhteisöstä ja yrityksestä kantaa pitkälle, jolloin vastaanoton merkitys korostuu. Tärkeintä, on että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Tämän jälkeen ensimmäisen päivän aikana hoidetaan työpisteeseen, työvälineisiin ja kulkulupiin liittyviä käytännön asioita. Työympäristön ja työyhteisön esittely kuuluu ensimmäiseen päivään ja samalla aloitetaan hiljalleen työhön opastus. (Kupias & Peltola 2009, 103–105.) Ensimmäiseen päivään kuuluu myös perehdyttämissuunnitelmaan tutustuminen. Uudelle työntekijälle on hyvä antaa perehdyttämissuunnitelma heti, jolloin hän kokee, että häntä on odotettu ja tuloon on valmistauduttu. (Österberg 2015, 123.)

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaalle hahmottuu kokonaiskuva yrityksestä. Uuden työntekijän on hyvä saada mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtävistään, jolloin hän voi linkittää perehdyttämistä omiin työtehtäviinsä ja tarkastella yleisiä asioita omien työtehtävien kautta. Jokainen uusi tulokas haluaa olla hyödyksi uudessa työssään, jolloin on tärkeää, että perehdytys on tarkoituksenmukaista ja suunniteltua toimintaa. Ensimmäisen viikon uudella työntekijällä tulee olla riittävästi tekemistä, mutta tietoa ei saa tulla liian paljon, sillä uuden tiedon omaksumiskyky on rajallinen. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon jälkeen uusi työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisäistää työyhteisön toimintakulttuurin. Perehdyttäminen ohjaa yhä enemmän itsenäiseen työskentelyyn ja vastuu perehdyttämisestä siirtyy perehtyjälle itselleen. Uuden työntekijän vaikutukset alkavat näkyä työyhteisössä ja vastaanottavassa työilmapiirissä tulokkaan ideat johtavat toimintatapojen kehittämiseen. Perehdyttäjän kanssa käydään palautekeskustelu ensimmäisen kuukauden jälkeen. Palautekeskustelulla varmistetaan, että uu-

della työntekijällä on organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet työssä onnistumiseen ja menestymiseen. Uusi työntekijä saa myös palautetta omasta toiminnastaan koeaikaa varten. (Kupias & Peltola 2009, 105–107.)

Työsopimuslain (2001/55) 1 luvun 4 pykälän määrittämää kuuden kuukauden koeaikaa pidetään yhtenä pisteenä perehdytyksen päättymiselle. Koeaikana punnitaan molemmin puolin rekrytoinnin onnistumista ja työntekijän onnistumista ja työsuhteen jatkumista. Perehdyttäminen voi päättyä myös siihen, että työsuhde päättyy joko työntekijän aloitteesta tai yrityksen puolelta. Myös määräaikaaisuuden päätyminen esimerkiksi kesätyöntekijöiden kohdalla on luonnollinen päätepiste niin perehdyttämiselle kuin työsuhteellekin. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

### 3.7 Perehdytys tulevaisuudessa

Perehdytyksen merkitys on huomioitu yrityksissä ja siihen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Työntekijät yhä useammin pääsevät valitsemaan mielenkiintoisten työpaikkojen välillä, kun yritykset kilpailevat ammattitaitoisista osaajista. The Wynhurst Group:n tekemän tutkimuksen mukaan 22 prosenttia henkilöstön vaihtuvuudesta tapahtuu ensimmäisten 45 päivän kuluessa työsuhteen alusta. Konsultti- ja valmennusyrityksen tutkimukseen osallistui 22 000 uutta työntekijää. Saman tutkimuksen mukaan 58 prosenttia uusista työntekijöistä, jotka saivat suunnitelmallisen perehdytyksen, olivat todennäköisimmin yrityksen palveluksessa vielä kolmen vuoden jälkeenkin. (Greenberg 2015.)

ACC Globalin syksyllä 2017 tekemän kysely etsi vastauksia siihen, miten yritykset perehdyttävät työntekijöitään tällä hetkellä ja mitkä ovat tärkeimpiä trendejä tulevaisuudessa. Kyselyyn vastasi yhteensä 132 henkilöä, jotka työskentelivät henkilöstöhallinnon, esimiehen ja työntekijän työrooleissa. Tällä hetkellä esimiehen opastuksen lisäksi yhteisö- ja vertaisopastuksella on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisen kannalta. Perehdytysohjelmat kehittyvät koko ajan monipuolisemmiksi, mutta aika ja käytettävissä olevat resurssit haittaavat kehitystä sekä toteutusta. 40 prosenttia kyselyyn osallistuneista vastasi, että perehdytyksen tuloksia ja onnistumista ei mitata millään tavalla. Kyselyn tulosten perusteella tämä johtuu aika ja resurssipulasta. (Perehdytys 2.0 2017, 2–3.)

Kyselyn tulosten perusteella perehdytykselle kehittämis ehdotuksia kysyttäessä 54 prosenttia vastanneista toivoi digitaalisten materiaalien käytön lisäämistä perehdytyksessä. 38 prosenttia vastanneista toivoi perehdytyksen alkavan aikaisemmin. Tulevaisuuden



suuntaus on, että perehdytys aloitetaan jo ennen ensimmäistä työpäivää digitaalisten materiaalien opiskelulla. Toisena nousevana trendinä voidaan pitää perehdytyksen ajoituksen muuttumista. Perehdytys alkaa aikaisemmin usein jo rekrytinnin yhteydessä ja kestää pidempään, mahdollisesti koko työsuhteen ajan, mikäli työtehtävät sitä vaatii. (Perehdytys 2.0 2017, 25–41.)

Tällä hetkellä perehdytys perustuu suurilta osin esimiesten toteuttamaan perehdytykseen. Perehdytystä koskevan kyselyn tulosten perusteella tulevaisuudessa perehdytyksessä yhteisö- ja vertaisopetuksen osuus kasvaa. Vastuu perehdytyksestä siirtyy useammalle ammattilaiselle työyhteisössä eri puolilla organisaatiota. Tämän seurauksena esimies pystyy perehdyttämään työntekijää uuden roolin haasteisiin tehokkaammin, uusi työntekijä verkostoituu heti työsuhteen alussa sekä sopeutuu uuden työyhteisön kulttuuriin. (Perehdytys 2.0 2017, 42.)

## **4 Koulutusmateriaalin tuotto**

### **4.1 Verkko-oppiminen**

Verkko mahdollistaa monimuotoisen, joustavan ja vuorovaikutteisen ajasta ja paikasta riippumattoman ympäristön oppimiselle ja opetukselle. Verkon avulla kurssien opetusmateriaaleja voidaan säilyttää ja jakaa sekä hyödyntää myös seuraavilla kursseilla. (Nevgi & Tirri 2003, 22.)

Verkko-oppimisen käsite on yleistynyt käytössä ja käsitettä käytetään maailmalla termillä eLearning, joka on käännetty suomeksi termillä eOppiminen. Verkko-oppiminen tarkoittaa opiskelua ja oppimista Internetissä tai Intranetissä. Verkko-oppiminen parantaa opetuksen ja oppimisen tuloksia. Tutkivan oppimisen näkemystä on laajalti hyödynnetty verkko-oppimisessa. Tutkivassa oppimisessa oppija luo aikaisemmin opitun tiedon itselleen uudelleen kognitiivisia työkaluja hyödyntäen. Kontekstin luominen, ongelman asettaminen, työskentelyteorian luominen, kriittinen arviointi ja syvän tiedon hankkiminen ovat prosessin osia, jossa oppija tutkivin tavoin analysoi ja hyödyntää oppimaansa. (Nevgi & Tirri 2003, 22–23.)

Jyri Manninen (2001) määrittelee verkko-oppimisympäristön käsitteellä verkkopohjainen oppimisympäristö, joka on toteutettu verkkoteknologiaa hyödyntäen. Ympäristö muodostuu hypertekstirakenteista ja hypermediasta ja sisältää esimerkiksi linkkejä ja vuorovaikutuksen mahdollistavia välineitä, kuten keskustelualueita usean henkilön yhteiseen viestintään. Verkkopohjainen oppimisympäristö voi sisältää interaktiivista ja vuorovaikutteista sisältöä, kuten verkkosivustoja ja oppimismateriaaleja. Anne Nevgi ja Kirsi Tirri (2003) ovat lyhentäneet käsitteen verkko-oppimisympäristöksi, jolla he tarkoittavat internet- tai intranet-verkkoon luotua sivustoa, jossa opettaja ja opiskelija voivat yhteisessä virtuaalisessa ympäristössä toteuttaa opetusta. Verkkopohjainen oppimisympäristö sisältää yleis- täen seuraavia ominaisuuksia:

- materiaalin säilytys, hallinnointi ja ylläpito oppimisympäristössä
- monimuotoista ja hypertekstirakenteista oppimateriaalia teksteistä, grafiikasta, multimedialta
- kommunikaation mahdollistavia toimintoja.

#### 4.2 Verkkokurssi

Verkkokurssi tarkoittaa edellä mainitun verkko-oppimisympäristön avulla toteutettua verkkosivustoa, joka on rajattu usein vain tietylle ryhmälle. Verkkokurssi voidaan laatia itsenäisesti opiskeltavaksi, jolloin oppija käy omatoinisesti läpi interaktiivista materiaalia ja verkkosivustoja. Opiskelijan eteneminen voidaan ennalta määrittää tiettyyn järjestykseen, jolloin suorituksiin voidaan asettaa ehtoja. Vaihtoehtoisesti oppija voi itse valita haluamansa polun ohjelman avulla. (Nevgi & Tirri 2003, 23.)

Verkko-oppimisympäristön valitseminen opetustavaksi asettaa haasteita oppimisprosessille. Oppimisympäristön tulee olla selkeä ja yksinkertainen käyttää kohderyhmän huomioon ottaen. Teknisesti verkko-oppimisympäristöt ovat kokoelma toisiinsa saumattomasti integroituja välineitä, joita tuotetaan erillisten palvelujen avulla. Verkkopohjainen oppimisympäristön käyttö mahdollistaa resurssien taloudellisen käytön, jolloin opetuksen suunnitteluvaiheessa voidaan hyödyntää muita toimintamalleja luokahuoneopetuksen lisäksi. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 21.)

### 4.3 Tavoitteet yrityksen näkökulmasta

Opetuksen tärkeimmät osa-alueet ovat tavoite, sisältö ja menetelmä. Verkko-oppimisympäristö muuttaa opetuksen menetelmiä, mutta tavoitteet ja sisältö pysyvät samana. Yrityksessä tavoitteet asetetaan liiketoimintaa hyödyntäviksi, jolloin sisältö määräytyy organisaation työtehtävien ja työprosessien ohjaamana. Käytännössä oppimisprosessissa on kysymys työtehtäviin liittyvien taitojen kehittämisestä, jolloin verkko-oppimisympäristön käyttö nopeuttaa tietojen ja taitojen hyödyntämistä työskentelyssä.

Oppimisympäristön tulisi tarjota työntekijälähtöinen yhteisöllinen oppimiskokemus, joka rakentaa loogisen sillan liiketoimintaprosessien ja ihmisten välisen kommunikaation välille. Opiskelun tapahtuessa työn ohessa ja, kun johto on sitoutunut koulutuksen tavoitteisiin, myös työntekijä motivoituu oppimaan ja sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin. Keskeinen tavoite verkko-oppimisympäristön hyödyntämisessä on oppimisen integrointi osaksi normaalia työskentelyä työn kulkua. (Mäkitalo & Wallinheimo 2012, 32–33.)

## 5 Laadullinen tutkimus

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Ennen perehdytysprosessin kehittämisen aloitusta toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa selvittämään, mitä uudelta perehdytysprosessilta toivotaan. Laadullisen tutkimuksen tulosten pohjalta perehdytysprosessia kehitetään haluttuun suuntaan. Laadullinen tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä, jonka perehdytysprosessia opinnäytetyössä kehitetään.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joissa haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, kun haastateltavilta haluttiin vastauksia avoimiin kysymyksiin. Haastateltavien määrän ollessa neljä, tiedonkeruu voitiin toteuttaa haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä 2. Opinnäytetyössä haastateltiin henkilöitä, jotka osallistuvat kohdeyrityksen perehdytysprosessiin erilaisissa rooleissa.

Tutkimukseen haastateltavien henkilöiden valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Haastateltavat ja havaintoyksiköt valitaan harkinnanvaraisesti, kun valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. (Kananen 2012, 71.) Tutkimuksessa haastateltiin neljää henkilöä, jotka toimivat eri asemassa perehdytysprosessissa. Haastattelut toteutettiin kahdelle Delta Autossa työskentelevälle esimiehelle, järjestelmäkouluttajalle sekä henkilöstöpäällikölle. Haastateltavien henkilöiden valinnassa otettiin huomioon, että perehdytysprosessiin osallistuvista henkilöistä saataisiin eri henkilöiden näkökulmia esiin. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2018.

Haastattelukysymyksinä laadullisessa tutkimuksessa olivat seuraavat:

- Mitä toivoisit uudelta perehdytysprosessilta?
- Millä keinoilla haluttuun lopputulokseen päästäisiin?

Haastattelukysymykset jätettiin suhteellisen avoimiksi, koska tutkimuksessa toteutettavia haastatteluja oli neljä. Harkinnanvaraisen otannan avulla rajattiin haastatteluista saatavan tutkimusaineiston määrää.

Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysissa litteroidusta haastatteluaineistosta pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Sisällönanalyysin avulla laadullisen tutkimuksen haastatteluaineistosta etsitään olennainen ja poimitaan kehittämishankkeen tavoitetta edistävät asiat.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluiden toteutuksen jälkeen aineisto litteroitiin ja sisällönanalyysin avulla aineisto analysoitiin, jonka pohjalta kehittämishanke suunniteltiin.

Henkilöstöpäällikön haastattelussa vallitsevaksi teemaksi muodostui yrityksessä meneillään oleva toimintamallimuutos, jonka myötä toimintaa muokataan keskusjohtoisempaan suuntaan. Osana toimintamallimuutosta henkilöstöpäällikkö näkee perehdytysprosessin olevan tärkeä osa muutosta. Henkilöstöpäällikön mukaan uuden perehdytysprosessin tulisi olla yhtenäinen prosessi, joka tukee vallitsevaa toimintamallimuutosta. Uuden kou-

lutusjärjestelmän käyttöönotto tukee verkkokouluttamista yrityksessä ja perehdytysmateriaali tuotetaan verkkokoulutusjärjestelmään, jotta järjestelmän käyttö saadaan jalkautettua henkilöstölle heti työsuhteen alusta lähtien.

Henkilöstöpäällikkö näkee, että esimiesten osaaminen työsuhteisiin liittyvissä asioissa on paikoin heikolla tasolla ja näin ollen esimiehen perehdytysmateriaalin luominen tulee tarpeeseen. Koko perehdytysprosessin tulee olla yhtenäinen ja eri vaiheiden tulee tukea toisiaan. Perehdytysprosessiin osallistuu eri perehdyttäjiä, jolloin yhteistyön tulee olla suunniteltua ja sujuvaa. Henkilöstöhallinnon rooli on tukea perehdyttämisessä sekä vastata prosessin etenemisen seurannasta.

Järjestelmäkouluttajaa haastateltaessa ensimmäisenä asiana esiin nousi konserniin tulevien työntekijöiden lähtötaso. Esimerkiksi uusien automyyjien lähtötaso tietoteknisessä osaamisessa ja myynnin työkalujen käytössä asettaa haasteita perehdyttämiselle. Verkkokouluttamisjärjestelmän hyödyntäminen perehdytysprosessissa mahdollistaisi lähtötasotestauksen, lisämateriaalin opettamisen sekä tiedon testauksen ilman henkilöresursseja. Tämä vapauttaisi järjestelmäkouluttajan aikaa sekä auttaisi keskittymään, siihen missä uusi työntekijä tarvitsee eniten apua. Perehdytysprosessilta järjestelmäkouluttaja toivoo tehokkuutta ja järjestelmällisyyttä sekä kattavampaa perehdytystä kokonaisuudessaan.

Esimiesten haastatteluista tärkein asia, mitä uudelta perehdytysprosessilta toivottiin, oli ajankäytön vapautuminen. Työskentelyarki toimipisteissä kentällä on usein hyvin kiireistä, jolloin perehdytys jää usein kiireellisempien tehtävien varjoon ja uusi työntekijä perehtyy työtä tekemällä. Ajankäytön vapautumiseen liittyen perehdytysprosessilta toivottiin vastuunjaon jakautumista. Tällä hetkellä uuden työntekijän perehdytys on kokonaan esimiehen vastuulla. Haastatteluista ei tullut konkreettisia vastauksia, millä keinoilla haluttuun lopputulokseen päästäisiin.

### 5.3 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimusten tulosten perusteella yhdeksi vallitsevaksi teemaksi nousi perehdytysprosessin yhtenäistäminen. Yhtenäistämisen nähdään olevan linjassa yrityksen laajemman toimintamallin muutoksen kanssa. Tutkimuksen tulosten perusteella yhtenäinen perehdy-

tysprosessi nousi myös tämän opinnäytetyön päätavoitteeksi. Perehdytysprosessin yhtenäistämistä edistää perehdytykselle suunniteltava prosessikaavio, jolla määritetään toimintatavat prosessiin osallistuville henkilöille.

Esimiesten ja järjestelmäkouluttajan haastatteluista voidaan tulkita, että uudelta perehdytysprosessilta toivotaan ajankäytön optimointia ja tehostamista. Haastatteluissa kävi ilmi, että päivittäinen arki on ajoittain hyvin kiireistä, jolloin perehdytystä ei aseteta etusijalle, vaan keskitytään luonnollisesti asiakaspalveluun ja töiden tekemiseen. Tämä ei saisi kuitenkaan tapahtua perehdytyksen kustannuksella, vaan jokainen työntekijä tulisi perehdyttää yhtä kattavasti työsuhteen alussa. Perehdytyksen tarkempi suunnittelu etukäteen sekä prosessikaavio selkeyttävät perehdytyksen kulkua ja näin ollen tehostavat ajankäyttöä.

Haastatteluiden perusteella verkkokoulutusjärjestelmä nähtiin ratkaisuna useampaan ongelmaan perehdytysprosessissa. Verkkokoulutusjärjestelmän hyödyntäminen tuo perehdytykselle monipuolisia mahdollisuuksia, kun työntekijä voi sopivana ajankohtana käyttää verkkokursseja yksilöllisesti, eikä se vaadi perehdyttäjän läsnäoloa. Tämän seurauksena perehdyttäjän aikaa säästyy, kun työntekijä pystyy itse perehtymään materiaaliin sähköisen verkkokoulutuksen avulla.

Haastatteluista saatujen tutkimustulosten perusteella sekä toimeksiannon mukaisesti perehdytysprosessia kehitetään seuraavassa luvussa kuvatun kehittämishankkeen mukaisesti.

## **6 Kehittämishankkeet vaiheet**

### **6.1 Kehittämishankkeen tavoite**

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Delta Motor Group Oy:lle ja projektin päätavoitteena on luoda yhtenäinen perehdytysprosessi konserniin. Yhtenäisellä perehdytysprosessilla varmistetaan uusille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet työssä onnistumiseen ja menestymiseen. Kattava perehdytys valmistaa työntekijää tulokselliseen työskentelyyn niin yrityksen hyväksi kuin myös oman motivaation ylläpidon ja kehittymisen kannalta.

Kehittämisessä tutkimuskohteena on prosessi tai toiminto, johon voidaan vaikuttaa. Kehittämiskohteen lisäksi työssä tuodaan esille toimenpiteet, joilla pyritään saamaan aikaan muutos kohteessa. Kehittämiskohteeseen pyritään vaikuttamaan keinoilla eli interventioilla. Interventioiden määrittämiseksi tulee selvittää, mitkä ovat oikeat keinot muutoksen aikaansaamiseksi ja miten toimenpiteet onnistutaan kohdistamaan suunniteltuun kohteeseen. Kehittämistyössä tulee tuntee myös intervention mekanismit, eli miten toimenpiteet vaikuttavat kohteeseensa. (Kananen 2012, 53.)

Perehdytysprosessin uudistaminen kohdeyrityksessä on kehittämishanke, jonka suunnittelu ja toteutus ovat tämän opinnäytetyön tavoitteita. Kehittämishankkeessa kehitetään perehdyttämisen toimintatapoja sekä tuotetaan perehdyttämismateriaalia. Yrityksen tavoitteena on saada yhtenäinen perehdytysprosessi, joka on seurattavissa ja raportoitavissa. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan kehittämishankkeen toteutusta.

## 6.2 Lähtötilanteen kartoitus

Perehdytysprosessin kehittämisen ensimmäinen vaihe on nykyisten perehdytyskäytäntöjen kartoitus. Perehdytysprosessin kehittämisessä on tarkoitus hyödyntää myös hyviä olemassa olevia käytäntöjä, jolloin perusteellinen alkukartoitus on tarpeellinen.

Yrityksen yleinen perehdytysmateriaali, joka on tehty henkilöstöhallinnon toimesta sisältää yrityksen yleisesittelyn, organisaatorakenteen, liiketoiminnan mission, vision ja palveluidean sekä toimintaa ohjaavat arvot. Konsernin liiketoiminta keskittyy Delta Auton toimintaan, jolloin perehdytysmateriaali esittelee pitkälti tytäryhtiön liiketoimintaa. Materiaalin työsuhdeperehdytyksessä käsitellään palkanmaksuun liittyvät oleelliset asiat, kuten palkanmaksupäivät ja toimintaohjeet palkanmaksuun liittyvien materiaalien toimitukseen ja kommunikointiin henkilöstöhallinnon suuntaan. Yrityksen palkanlaskenta on ulkoistettu Aditro Oy:lle, jolloin henkilöstöhallinto toimii välikätenä viestinnässä. Perehdytysmateriaalissa esitellään myös työntekijöiden henkilöstöedut ja niiden käyttöön liittyvät ohjeistukset, työterveyshuollon yhteystiedot ja toimintatavat sairausloman yhteydessä.

Haasteena yrityksen nykyisessä perehdytyksessä on se, että henkilöstön toimenkuvat ovat hyvin erilaisia, jolloin kohderyhmä on laaja-alainen. Perehdytysmateriaalin tulisi kattaa niin konsernissa työskentelevät työntekijät kuin tytäryhtiö Delta Auton työntekijät. Yleisen perehdytysmateriaalin tulisi palvella yhtä hyvin huoltokorjaamossa aloittavaa mekaanikkoa kuin johtoryhmän jäseneksi tulevaa ylempää toimihenkilöä. Aikaisemmin

toimipisteet ympäri Suomen ovat toimineet yrittäjähenkisesti, jolloin autotalon päällikkö on ollut vastuussa koko toimipisteen toiminnasta ja toimintatavat ovat pisteestä riippuen poikenneet toisistaan.

Työympäristöön perehdytys ja työhön opastus ovat esimiehen vastuulla, mutta hän voi siirtää perehdytyksen toteutusta myös muille työyhteisössä työskenteleville henkilöille. Esimies tai perehdyttäjäksi valittu kollega ovat sopivimmat henkilöt esittelemään uudelle työntekijälle työympäristön ja talon tavat, jolloin hän pääsee sujuvasti osaksi työyhteisöä. Kokeneemman työntekijän valitseminen perehdyttäjäksi on hyödyllistä sen vuoksi, että uusi työntekijä oppii häneltä hyödylliseksi koettuja toimintatapoja ja näin ollen siirtää hiljaista tietoa eteenpäin. Haasteena kuitenkin on, että uusi työntekijä omaksuu perehdyttäjäksi valitulta henkilöltä myös vääriä toimintatapoja ja näin hankaloittaa uuden näkökulman tulemistä työyhteisöön, mikä on toivottavaa uuden työntekijän aloittaessa.

### 6.3 Prosessikaavio

Perehdytysprosessin kehittämissä alkukartoituksen jälkeen prosessista luodaan prosessikaavio (liite 1). Prosessikaavio jaetaan kolmeen osaan; ennen työsuhteen alkua tapahtuvat asiat, työsuhteen alkaessa perehdyttämiseen liittyvä toiminta sekä perehdytyksen seuranta. Prosessikaavion tarkoituksena on selkeyttää perehdytysprosessia ja kirjata, mitä perehdytykseen tulisi kuulua. Prosessikaavio on tarkoitettu niin henkilöstöhallinnon avuksi kuin esimiehille ja työntekijöille perehdytysprosessin läpivientiin. Päivittäisessä arjessa on usein kiire ja esimiehillä on työssään monia asioita muistettavana, jolloin perehdytykseen liittyvät asiat eivät ole ensimmäisenä mielessä. Perehdytysprosessin dokumentointi kaavioksi helpottaa perehdytyksen läpivientiä ja auttaa perehdytyksen onnistumisessa.

Ennen työsuhteen alkua uuden työntekijän tulon tulee valmistautua, jotta aloitus sujuu ongelmitta. Prosessikaaviossa on koottu muistilista asioista, joita esimiehen tulee hoitaa ennen työsuhteen alkua. Työsopimus, työvälineet ja työpiste tulee olla valmiina ensimmäisenä työpäivänä. Perehdytykselle on hyvä asettaa aikataulu sekä jakaa perehdyttämisen vastuuta usealle perehdyttäjälle. Uudesta työntekijästä tulee tiedottaa työyhteisöä sekä toimenkuvasta riippuen myös muuta organisaatiota esimerkiksi sisäisen viestinnän kanavassa intranetissä.



Prosessikaavion toisessa osassa työsuhteen alkaessa perehdytykseen liittyvässä toiminnassa on neljä vaihetta: työyhteisöön, työsuhteeseen ja työympäristöön perehdytys sekä työhön opastus. Työyhteisöön sekä työsuhteeseen perehdytys suoritetaan verkkokoulutuksena, joka tuotetaan osana tätä opinnäytetyötä. Työympäristöön perehdytys sekä työhön opastus tapahtuvat toimipisteessä esimiehen tai nimetyn perehdyttäjän toimesta.

Työhön opastuksen vaiheessa perehdytys jakautuu liiketoiminta-alueittain ja henkilöryhmittäin toteutettavaksi perehdytykseksi. Tässä vaiheessa hyödynnetään eri liiketoiminta-alueiden asiantuntijoita, jotta perehdytykseen prosessiin saadaan tarvittavat elementit. Delta Auton liiketoiminta jakautuu automyyntiin ja jälkimarkkinointiin ja sen lisäksi on yrityksen hallinto. Konsernin työntekijät jaetaan omaksi henkilöryhmäksi perehdytysprosessissa. Liiketoiminta-alueittain ja henkilöryhmittäin toteutettavan perehdytyksen suunnittelu jää tämän opinnäytetyön toteutuksen ulkopuolelle.

## 6.4 Koulutusmateriaali

### 6.4.1 Verkkokoulutuksen luonti

Osana tätä opinnäytetyötä luodaan yrityksen perehdytysprosessiin perehdytysmateriaalia. Perehdytysmateriaalin läpikäynnissä tullaan hyödyntämään koulutusmuotona verkkokoulutusta, jolloin se toimii suunnittelun lähtökohtana. Perehdytysmateriaalia luodaan koko henkilöstölle sekä kohdistetusti konsernin esimiehille.

Delta-konsernilla on käytössään koulutushallintajärjestelmä Mediamaisteri. Mediamaisteri on verkkopohjainen koulutusalue, joka toimii pääasiassa koulutusten- ja suoritustenhallinta järjestelmänä. Mediamaisterin oppimisympäristönä toimii Moodle, avoimen lähdekoodin oppimisympäristö. Moodle rakentuu kursseista, joissa hyödynnetään erilaisia materiaaleja sekä tehtäviä. Moodlen verkkokoulutuksia hyödynnetään perehdytysprosessissa.

Verkkokoulutuksen hyödyntäminen niin työntekijöiden kuin esimiestenkin kouluttamisessa on järkevää ja kustannustehokasta, sillä yrityksen toimipisteet sijaitsevat ympäri Suomea, jolloin kasvotusten perehdyttäminen henkilöstöhallinnon toimesta on lähes mahdotonta.

#### 6.4.2 Yrityksen yleinen perehdytysmateriaali

Yrityksen yleistä perehdytystä suunnitellessa tulee kirjata tavoitteet, mitä tällä perehdytyksellä tavoitellaan ja minkälaista tietoa uuden työntekijän tulee saada aloittaessaan työt. Olennaisia asioita ovat yrityksen perustiedot, kuten organisaatorakenne, henkilöstön määrä ja jakautuminen, liiketoiminnan osa-alueet, liikeidea, strategia ja arvot. Yleisessä perehdytyksessä tulee käsitellä myös työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten palkanmaksu, henkilöstöedut ja työterveyshuolto. Edellä mainitut asiat ovat hyvin esiteltynä nykyisessä perehdytysmateriaalissa ja sitä onkin hyödynnetty uudessa koulutuksessa. Lisäksi on hyvä myös esitellä yrityksen tärkeät henkilöt organisaatiotasolla. Oman työn kannalta olennaiset henkilöt esitellään työympäristöön perehtymisessä.

Yleistä perehdytysmateriaalia rakentaessa, tavoitteena on ollut luoda kattava, mutta samalla myös tiivis perehdytyspaketti. Yleisen perehdytysmateriaalin läpikäyminen vie työntekijältä verkkokoulutuksena noin 15 minuuttia. Sisällöltään tiiviiseen perehdytysmateriaaliin on lisätty verkkopohjaisia linkkejä, joista aiheista löytyy lisätietoa. Tällä keinolla perehdytyksestä saadaan myös kattava ja uusi työntekijä pystyy oman mielenkiinnon sekä ajan puitteissa tutustua oheismateriaaliin myöhemmin.

Yleinen perehdytysmateriaali rakennetaan verkkokoulutuksen muotoon, joka on kuvattu liitteessä 3. jossa jo koulutuksen aikana työntekijän oppimista testataan helpoilla kysymyksillä. Välikysymysten tavoitteena on pitää työntekijän mielenkiinto yllä koko koulutuksen ajan sekä testata omaksumiskykyä ja myös verkkokoulutuksen toimivuutta käytännössä.

#### 6.4.3 Esimiehen hr-perehdytysmateriaali

Esimiesten perehdytysmateriaalin (liite 4) tarkoituksena on ohjeistaa uutta konserniin tulevaa esimiestä henkilöstöhallintoon ja palkanmaksuun liittyvissä asioissa. Esimiehen tuottavat Delta Auton puolella paljon materiaalia palkanmaksuun liittyen, joten on erityisen tärkeää, että käytännöt tulevat tutuksi heti työsuhteen alussa.

Esimiehen perehdytykseen on koottu toimintaohjeita kuukausittaisiin palkanmaksuihin liittyen. Verkkokoulutusjärjestelmä toimii myös esimiehen materiaalipankkina, jolloin hän löytää ohjeistusta koostetusti yhdestä paikasta. Tämä helpottaa niin henkilöstöhallinnon kuin esimiehenkin toimintaa ja ohjaa itsenäisempään työskentelyyn.

Verkkokoulutus sisältää toimintaohjeita esimiehelle palkanmaksuun liittyen sekä erilaisia lomakkeita, millä palkkamateriaalia toimitetaan. Verkkokoulutuksessa opastetaan hr-järjestelmä Sympan sekä työajanseurantajärjestelmän käyttö esimiehen näkökulmasta. Lisäksi koulutuksessa annetaan työkaluja ja toimintaohjeita esimiestyöskentelyyn yrityksessä.

## 6.5 Perehdytysmateriaalin testaus

Lähtötilanteen määrittelyn, prosessikaavion rakentamisen ja koulutusmateriaalin luonnin jälkeen kehittämishankkeessa testataan perehdytysmateriaalin toimivuutta käytännössä. Perehdytyksen verkkokoulutuksia testattiin konserniin tulevilla uusilla työntekijöillä. Kehittämishankkeen työstämisen aikana konserniin palkattiin kolme uutta työntekijää, jotka kävivät läpi yrityksen yleisen perehdytysmateriaalin verkkokoulutuksen. Perehdytysmateriaalin testauksessa hyödynnettiin havainnointia, jonka avulla saatiin palautetta verkkokoulutuksen toimivuudesta.

Verkkokoulutuksesta saatujen palautteiden perusteella perehdytysmateriaaliin tehtiin muutoksia käyttäjäystävällisyyden parantamiseksi sekä järjestelmällisiin ja hallinnollisiin tekijöihin. Verkkokoulutus koettiin toimivaksi perehdytyksen muodoksi helppouden ja ajattomuuden vuoksi. Haasteita aiheutti tietotekniikan heikko osaaminen.

Kehittämishanketta ehdittiin toteuttaa opinnäytetyön aikana koulutusmateriaalin testaukseen asti. Tämän jälkeen kuvatut toimenpiteet ovat suunnitelmia tulevasta toteutuksesta.

## 6.6 Perehdytyksen seuranta

Perehdytysprosessin seuranta rakennetaan järjestelmien avulla. Yrityksen verkkokoulutusjärjestelmästä luodaan järjestelmäintegraatio HR-järjestelmä Sympaan, jonka avulla suoritusmerkinnät siirtyvät automaattisesti työntekijän käyttäjäprofiiliin. Tieto koulutuksen suorittamisesta siirtyy automaattisesti uuden työntekijän tietokorttiin. Henkilöstöhallinnon on helppo HR-järjestelmästä seurata, kuinka moni uusi työntekijä on käynyt koulutuksen ja näin ylläpitää prosessia.

Lisäksi henkilöstöhallinto ottaa aktiivisen roolin perehdytyksen etenemisen seurannassa viikoittaisilla yhteydenotoilla uusien työntekijöiden esimiehiin. Yhteydenottojen tarkoituksena on vakiinnuttaa perehdytysprosessin toimintamalleja ja seurata perehdytyksen toteutumista käytännössä. Tarkoituksena on myös, että henkilöstöhallinto tukee esimiehiä enemmän perehdytyksen toteuttamisessa. Esimiehet sijaitsevat maantieteellisesti ympäri Suomea, jolloin yhteydenpito puhelimitse on tehokkain toimintatapa.

Henkilöstöhallinnon oman sisäisen toimintamallin mukaisesti esimieheen otetaan yhteyttä ennen uuden työntekijän työsuhteen alkua ja kerrataan prosessin kulku, muistutetaan työsopimuksen allekirjoituksesta ja verokortin toimittamisesta sekä vastataan mahdollisiin lisäkysymyksiin. Kuukauden kuluttua työsuhteen alusta, esimiehen kanssa käydään läpi perehdytyksen eteneminen ja näin varmistutaan perehdytyksen toteutumisesta. Toimintamallin tueksi hr-järjestelmään on luotu valmis raporttipohja, jolla kartoitetaan alkavat työsuhteet.

## 6.7 Tulevaisuudessa toteutuvat toimenpiteet

Perehdytysprosessi julkaistaan yrityksen sisällä sisäisessä viestintäkanavassa intrassa koko henkilöstölle. Julkaisun ajankohdaksi valittiin toukokuun alku, jolloin yrityksessä aloittaa useampia uusia työntekijöitä yhtä aikaa kesäsesongin alettua. Perehdytysprosessin uudistamisesta viestitään kohdistetusti sähköpostitse konsernin esimiehille, joiden toimintatapoja muutos koskee.

Verkkokoulutusjärjestelmään luodaan liiketoiminta-alueittain ja henkilötyhmittäin hyödynnettäviä perehdytyspolkuja, jolloin perehdyttäjien taakka pienenee, kun työntekijä käyttää aikaa itseopiskeluun perehtymisen muotona. Verkkokoulutusjärjestelmään voi tulevaisuudessa rakentaa monipuolisia verkkokoulutuksia, joissa työntekijä voi itse valita, mistä aiheesta tarvitsee lisätietoa pakollisten perehdytysmateriaalien lisäksi.

Automyynnin toiminnanohjausjärjestelmä tulee vaihtumaan syksyllä 2018, jonka vuoksi automyynnissä työskentelevien työntekijöiden perehdytysprosessin kehittäminen jää suunnitelman tasolle. Toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen vuoksi perehdytysmateriaalin tuottaminen vanhalle järjestelmälle olisi turhaa. Uuden järjestelmän myötä perehdytysprosessia voidaan hyödyntää myös vanhojen työntekijöiden perehdytyksessä järjestelmään. Perehdytys tulisi muistaa myös työtehtävien vaihtuessa ja kuten tässä tapauksessa järjestelmämuutoksen yhteydessä, kun vaikutukset työhön ovat suuret.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Työn tavoitteen onnistuminen

Tällä opinnäytetyöllä oli kaksi tavoitetta. Pää tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle yhtenäinen ja selkeä perehdytysprosessi, jonka eteneminen on seurattavissa hr-järjestelmästä ja jälkeenpäin myös raportoitavissa. Tämä tavoite saavutettiin kehittämishankkeessa osittain. Verkkokoulutuksen suoritusmerkintä siirtyy hr-järjestelmään automaattisesti järjestelmäintegraation avulla, jolloin suoritus on raportoitavissa jälkeenpäin. Perehdytyksen käytännön toteutumista toimipisteessä seurataan henkilöstöhallinnon toimintamallin avulla. Toimintamallin mukaan esimieheen ollaan yhteydessä ennen työsuhteen alkua ja kuukauden kuluttua työsuhteen alusta. Tavoitteen mukainen raportointiominaisuus puuttuu vielä tästä prosessin osasta.

Pää tavoitteen lisäksi tavoitteena oli tuottaa perehdytysmateriaalia perehdytyksen tueksi. Perehdytysmateriaali luotiin verkkokoulutuksen muotoon, jossa uusi työntekijä käy läpi yrityksen yleisen perehdytysmateriaalin. Lisäksi esimiehille tuotettiin perehdytysmateriaali henkilöstöasioihin liittyen sekä tukemaan päivittäistä esimiestyötä. Esimiesten hr-perehdytysmateriaali luotiin myös verkkokoulutuksen muotoon. Tavoite toteutui, kun suunnitellut perehdytysmateriaalit tuotettiin kehittämishankkeessa. Tavoitteessa ei kuitenkaan määritelty esimerkiksi perehdytysmateriaalin laatua, verkkokoulutuksen pituutta tai käytännön toimivuutta. Näiden tekijöiden määrittely olisi tarkentanut tavoitetta ja asettanut arvioitavia kriteereitä tavoitteen toteutumiselle.

Haastatteluissa tuli ilmi, että perehdytysprosessin kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi oli tarvetta kohdeyrityksessä. Kehittämishankkeessa luotu perehdytyksen prosessikaavio edesauttaa yhtenäistämistä ja sitä, että kaikki tarvittavat elementit sisältyvät perehdytykseen. Perehdytysprosessin tulee olla linjassa yrityksen tavoitteiden, strategian ja toimintakonseptin kanssa. Tämä tukee myös kohdeyrityksessä vallitsevaa toimintamallimuutosta, ja kehittämishankkeen muutosten myötä perehdytysprosessi on linjassa uuden toimintamallin kanssa. Yhtenäinen ja standardoitu perehdytysprosessi mukailee Kupiaksen ja Peltolan kuvaamaa malliperehdyttämisen tyyliä. Malliperehdyttämistä hyödynnetään työsuhteeseen ja yritykseen liittyvässä perehdyttämisessä, jotka voidaan toteuttaa organisaatiotasolla saman kaavan mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36–42.)

Tutkimustulosten perusteella perehdytysprosessilta odotettiin myös ajankäytön optimointia. Hyvin suunniteltu ja aikataulutettu uuden työntekijän perehdytys säästää niin vastuussa olevan esimiehen kuin muidenkin perehdytysprosessiin osallistuvien henkilöiden aikaa.

Perehdyttämisessä tarvitaan opastuksen ja keskustelujen lisäksi hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia työsuhteen alkuun perehdytyksen tueksi. Verkkokoulutus tarjoaa työntekijälle erinomaisen ja tehokkaan vaihtoehdon käydä tätä materiaalia läpi. (Viitala 2004, 261.) Verkkoppimisen hyödyntäminen perehdytyksen yhteydessä säästää perehdyttäjän aikaa, monipuolistaa perehdytyksen menetelmiä/perehdytystyyliä ja se on erinomainen tapa kerrata ja testata jo aiemmin opittua tietoa.

## 7.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviontiin kuuluvat reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tutkimustulokset. Validiteetti tarkoittaa puolestaan tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, tutkitaanko oikeita asioita. (Kananen 2012, 172–173.) Tämän opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa käytettiin haastatteluja tiedonkeruumenetelmänä, jonka vuoksi tutkimuksen reliabiliteetti on heikko. Jos tutkimus toistettaisiin muiden tutkijoiden toimesta eri henkilöille, tutkimuksen tulokset eivät olisi edellisten kaltaiset. Haastateltavien henkilöiden asema vaikutti olennaisesti tutkimuksen tuloksiin.

Laadullisen tutkimuksen validiteetti voidaan määritellä kohtalaiseksi. Tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen validiteettia heikensi tutkimuskysymysten vähäinen määrä. Esimerkiksi perehdytysprosessin nykytilasta olisi voinut haastatteluiden avulla saada oleellista tietoa kehittämishankkeen kannalta.

## 7.3 Kehittämistutkimuksen arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa kehitettiin kohdeyrityksen perehdytysprosessia. Kehittämistutkimuksen vaiheet perustuvat toimintatutkimuksen vaiheisiin, jossa kehittämisen sykli toistuu uudelleen useamman kerran. Tässä opinnäytetyössä kehittämisen sykli ei toistu. Perehdytysprosessille luotiin prosessikaavio, jota ei ehditty opinnäytetyön työstämisen aikana kokonaisuudessaan testata kohdeyrityksessä.

Osana opinnäytetyötä luotiin perehdytysmateriaalia verkkokoulutukseksi ja koulutusta ehdittiin testata kolmella konserniin tulleella työntekijällä. Testauksen jälkeen toteutettiin saadut kehitysehdotukset verkkokoulutukseen.

Kehittämistutkimuksella ei ole omaa luotettavuustarkasteluaan, koska kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. Luotettavan kehittämistutkimuksen pohjana voidaan kuitenkin pitää mahdollisimman tarkkaa dokumentaatiota siitä, mitä, miksi ja miten on toteutettu kehittämishankkeen toimenpiteitä. Ratkaisun perustelut on tuotava esille opinnäytetyössä. (Kananen 2012, 166.)

Kehittämishankkeen toteutus jäi opinnäytetyön aikana aikataulullisista syistä alkuvaiheeseen, jolloin kehittämishankkeen toteutuksen arviointi jää pois. Kehittämishankkeen vaiheet sekä suunnitellut toimenpiteet on kuvattu opinnäytetyössä vaihe vaiheelta. Kehittämishankkeessa luodun prosessikaavion sekä perehdytysmateriaalien avulla uusia työntekijöitä voidaan perehdyttää tehokkaammin kohdeyritykseen.

#### 7.4 Jatkokehitysehdotukset

Perehdytysprosessi vaatii jatkuvasti päivittämistä. Yrityksen strategia, tavoitteet ja toimintatavat kehittyvät koko ajan, eikä kerran suunniteltu perehdytysprosessi ole käyttökelpoinen vuosien kuluttua. (Österberg 2015, 119.) Jatkokehitysehdotuksia perehdytysprosessille tulee jatkuvasti prosessia käytettäessä.

Perehdytysprosessin kehittäminen vaatisi lisää tutkimustyötä käytännön työelämässä. Laadullisen tutkimuksen toteutus perehdytyksen läpi käyneille henkilöille mittaisi prosessin toimivuutta sekä kehittämishankkeen onnistumista. Kehittämistyölle voisi asettaa laadullisia tavoitteita, kuten uuden työntekijän tiedon määrän perehdytyksen päätyttyä.

Toisena tutkimuksen kohteena voisi olla perehdyttäjien motivaatio perehdytykseen. Perehdyttäjien ammattitaito ja motivaatio vaikuttavat suuresti perehdytyksen onnistumiseen, jolloin mahdollinen koulutustarve tulisi esille tutkimuksen avulla.

Kehittämishankkeen toteutus jatkuu kohdeyrityksessä ja prosessiin suunnitellaan henkilöryhmittäin toteutettavan perehdytyksen elementtejä. Verkkokoulutusjärjestelmää tullaan käyttämään entistä enemmän, jolloin hyödynnetään myös suunniteltua perehdytyksen seuranta hr-järjestelmässä.



## Lähteet

Greenberg, Andrew 2015. Why employee onboarding matters. Contract Recruiter. [Http://www.contractrecruiter.com/employee-onboarding-matters/](http://www.contractrecruiter.com/employee-onboarding-matters/). Luettu 7.4.2018.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohtaja. WSOYpro, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kaskivirta, Ville 2018. Senior HR Manager. Delta Motor Group Oy, Espoo. Haastattelu 31.1.2018.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Koskimies, Johanna 2018. Hyvä työnantajakuva syntyy sisältä päin. Monster. [Https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva\\_tyonantajakuva\\_syntyy\\_sisalta\\_pain.aspx](https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx). Luettu 3.5.2018.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki.

Lepistö, Irmeli 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Nevgi, Anne & Tirri, Kirsi 2003. Hyvää verkko-opetusta etsimässä. Suomen Kasvatus-tieteellinen Seura, Helsinki.

Perehdytys 2.0 2017. Perehdytys 2.0 -kysely. Raportti tuloksista. ACC Global. Raportti.

Perehdytysmateriaali 2017. Delta Motor Group. Espoo.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki

**Perehdytysprosessin kaavio**

### **Haastattelukysymykset**

1. Mitä toivoisit uudelta perehdytysprosessilta?
2. Millä keinoilla näihin päästäisiin?

**Yrityksen yleinen perehdytysmateriaali**

**Esimiehen hr-perehdytysmateriaali**